

学校経営の中で求められる法的知識とその学習機会 ー現職校長への聞き取り調査からー

Legal Knowledge Required in School Management: Interviews with 40 Principals

川 上 泰 彦* 細 畠 昌 大**
KAWAKAMI Yasuhiko HOSOHATA Masahiro

学校経営における（法的）紛争事項への対処が、教育委員会のみならず個別学校にも求められる傾向にあるなかで、校長には従来以上に法的な知識が求められている。こうした現状の下で、校長は通常の学校経営において法規との関わりをどの程度認識しており、また学習の必要性をどの程度感じているのか、さらには勤務する学校の種類や地域性、校長個人の職歴等によってそれらの認識には違いがあるのかについて、40名の校長を対象とするインタビュー調査をもとに整理を試みた。

「管理職を目指すにあたって、法規についていつ頃学習したか」「校長になってから法規を参照することはあるか（それはどのような法規か）」「学校の管理運営にあたって、どの法規の理解が必要であると思うか」「学校経営において法規のことを考える機会はあるか」という各設問について回答を整理した結果、いくつかの結果が得られた。

第一は小学校長よりも中学校長において法規の参照に関する意識が強いということであり、学校経営上での法的案件の発生しやすさに違いがあることが影響すると考えられた。第二は指導主事など教育行政職員の経験を有する校長の方が法規を参照する傾向にあり、学校現場での経験を積み上げてきた校長は設置者の定める学校管理規則の参照や教育委員会事務局・近隣校への問い合わせをよくする様子が明らかになった。第三は学校経営上参照する法規の多くが教員の労働条件や身分等に関することや研修・出張等に関するもので、教職員に関係する内容について確認することが多いということが明らかになった。このほかにも、学校の所在する地域の特性からも影響を受ける様子が示唆された。

「法的な根拠」や「管理職の発言」といった権力性を意識する説明よりも「社会人としてのモラル」といった説明を好む学校文化において法的事項への意識を高めることは、今後の学校経営実践上の大きな課題であることが指摘できた。

キーワード：学校経営、校長、法規、学校管理規則

Key words : school management, principal, laws and regulations, school management rules

1 はじめに

学校経営において「法的事項」への関心は不可欠である。学校教育に公費が充当され、その活動に教育公務員が従事しているという状況をみても、学校教育が「法の下での行政」の一環として行われていることには疑いがない。また従来から教員採用試験や管理職選考試験等においては、それぞれ教育法規に関する出題が一定程度を占めており、学校教育と法規・法令が切り離しがたい関係にあることも理解されよう。

いっぽう、近年になってこの状況に若干の変化がみられる。法的事項への関心が学校レベル・教員レベルにより強く求められるようになったことが指摘できる。学校教育にかかる法的紛争をみても、国・地方レベルの政策・制度の適否を問うような紛争は目立たなくなる一方で、教員の身分等をめぐる争いのほか、学校事故をめぐる争

いなど、学校レベル・教員レベルでの法令遵守（スクール・コンプライアンス）をめぐる紛争が目立つようになっている。学校は“調和”から“衝突”の時代を迎え、保護者、地域住民、そして教職員が権利主張をぶつけ合う場になっているという指摘（坂田2014）は当を得たものと言えよう。

そして、こうした変化の中で、学校レベル・教員レベルで発生する法的紛争については当事者を学校の設置者や教員の服務監督権者（教育委員会・学校法人）だけとせず、教員個人とする傾向も指摘される。法的紛争の構図の変化と並行して、教育行政においては地方分権化が進み、学校経営においては学校の自主性・自律性の確立（学校経営における校長の責任と権限の強化・明確化）が進んだ。それらの帰結として、学校での（法的）紛争についても個別の学校やその管理者（校長）、個々の教

* 兵庫教育大学大学院教育実践高度化専攻学校経営コース 准教授

** 大学院学校教育研究科（専門職学位課程）教育実践高度化専攻学校経営コース

平成27年10月23日受理

職員に当事者性が求められるようになったという説明ができそうである。個々の学校・教員レベルの実践的関心で言えば、従来のように法的紛争の処理を教育委員会等に任せるような「保護」の関係から、紛争の当事者として法的事項に対応する「自衛」が求められる傾向にあるといえ、従来通りの意識や知識の中で状況の変化に対応するのは、そのまま学校（管理職）や教員がリスクにさらされることを意味している。

最近になって、学校トラブルにおける訴訟や賠償へのリスクに対応する「教職員賠償責任保険」や「教職員賠償責任共済」の加入者増加が報じられていた（朝日新聞2015年8月14日）が、こうした動向は学校現場の法的リスクに対する危機感のあらわれを意味する一方で、上記の当事者性の変化を裏付けるものとも言える。そしてこの当事者性の変化からは、学校経営において管理職が個々に法的知識を備えて事態に対応すべき必要性が増していることが示唆されるのである。

しかし、こうした状況の変化に対応した法的事項の学習がプログラム化されているかという点、それほど十分ではない。学校管理職の実務課題を挙げた書籍類（元兼2010、露口2011、元兼2012、八尾坂2015）をみても、危機管理やリスク・マネジメントについてのまとまった記述がみられるほか、教職員の不祥事防止等のトピックなどが扱われてはいるものの、日常の学校経営場面における法的事項の理解やスクール・コンプライアンスについては、特別の取り扱いをしていない。学会の示す「校長の専門職基準」には「職業倫理としてのスクール・コンプライアンス」が挙げられるが（日本教育経営学会実践推進委員会2015）、具体的な内容は横断的で多岐にわたるために、法的事項の理解を校長の実務課題として特別にまとめることは難しいとも言える。

また採用後の教員に対して、キャリアの中で法的事項の学習をプログラム化する手段としては、研修（Off-JT）の実施、日常業務に法的事項を取り入れたOJT、さらには管理職選考試験等での出題・取扱いが上げられるが、それらの検証も十分ではない。そもそも現代の学校経営において、校長はどの程度の法的事項を取り扱い、どのくらい法的知識の必要性を認識しているのかも十分把握されておらず、どういった種類の知識について、どの程度の学習を促すべきかについての議論も始められない状況にある。

そこで本稿では、公立小・中学校長が現状どの程度の法的知識への関心を持ち、また日常的な法的事項に対してどのような対応をしているのかについて調査を行った。類似の関心を持った先行研究が薄いため、現状を把握しつつ今後の研究に向けた仮説を生成するという意味から、アンケートではなく大人数への聞き取りという形で調査を進めた。以下、2では調査の目的・関心について、3

では聞き取り調査の項目設定について、4では質問項目ごとの調査結果について、5ではまとめと考察、今後の課題について述べる。

2 調査の目的・関心

学校経営のリーダーたる校長にとって、各種職務を遂行するための判断において法規・法令に基づくことは不可欠である。教育委員会事務局での教育行政であれば、学校現場の事案に対して校長の下した判断の内容のみならず、その判断理由や根拠の適否も問われる。いっぽう校長については個人差が大きい。法規を知っている校長は対応が早くて事案が深刻化しないとされ、日常的な職員等への対応についても学校日誌への記録など危機管理に向けた意識を欠かさないが、その反面で全く異なる法規・法令の認識を持ち「市の管理運営規則に従っていれば良いのであって、余計なことはしない方がよい」とする校長もいる。法規・法令の参照は職務の円滑な遂行と質の向上に資するはずであるが、その度合いは各校長で違っているのである。

そこで以下では、校長が学校経営を行うにあたり、学校のリーダーとして実務上における法規・法令をどのように参照・遵守し、学校運営や研修等にどう活用しているのか、校長の職務の実際における法的事項の取扱いに注目して、聞き取り調査を行うこととした。その際、これまでの職務経験において指導主事等を経験したことのある校長と、学校現場のみを経験してきた校長とでは、過去の経験も職務上で身に着けた知識や経験も違うと考え、それらがどのように知識や必要性の認識に反映されているかという面にも着目した。

3 聞き取り調査の項目設定

(1) 予備調査と聞き取り項目の設定

校長の職務における法規運用の実際を調査するにあたり、事前に小学校・中学校に勤務する校長6名に対して予備的な調査を実施し、学校現場における法規・法令の必要性に関する認識や、法規・法令が必要だと感じた場面及びエピソードなどについて尋ねた。その結果、「法規は、必ず知っておくべき」「何条とは言えなくても、法令は知っておくべき」「法規は、あまり関係ない」「法規より、市教育委員会の学校管理運営規則について知っておくことだ」など、法規の必要性についての認識に個人差があることが分かった。法規に関する知識を必要とした場面については、児童・生徒にかかわるものを指摘する者や、教職員に関する勤務時間や休憩時間などについて指摘した者などがあったが、学校種（小学校・中学校）の違いとの関連性が見て取れるものであった。

そこで、市町立学校の校長として学校の経営・管理運営を行う際に、法規・法令を知っておかなくてはならな

いという必要性の認識と、実務上で法規・法令の必要性を感じた体験についての聞き取り調査を改めて実施した。事前調査の結果から、聞き取り調査の項目を以下の4つに整理した。

①あなたは、管理職を目指すにあたって、法規についていつ頃学習されましたか。

②校長になり、法規を紐解くようなことはありましたか。あるとすれば、どのような法規ですか。

③学校を管理運営するのに、どの法規の理解が必要であると思いましたか。

④今回の質問で、法規について何か感じたことはありますか。

(2) 調査対象及び調査方法について

続いて本調査では、上記の4項目について電話による聞き取りを行った。調査対象者は、予備的調査の分析で得られた知見から、①小学校・中学校のいずれかの校種で校長経験歴3年以上の者、②県教育委員会事務局、市町教育委員会事務局などの教育行政経験者と全く教育行政に関わったことのない者、③都市部、中都市部、地方市に勤務する者、のそれぞれが比較できるよう選定した。

まず「小学校・中学校のいずれかの校種で校長経験歴3年以上の者」の比較は、予備調査において小学校長と中学校長とでは校種の違いに起因するような回答傾向の違いがみられたためである。次に「県教育委員会事務局、市町教育委員会事務局などの教育行政経験者と全く教育行政に関わったことのない者」の比較は、予備調査において、同じ実務上の場面を用いて校長としての判断に関する意見交換をしたにもかかわらず、前者は判断の根拠・背景に法規・法令の名称等を用いる一方で、後者は同様の結論を導き出しても法規・法令などの名称をあまり出さず、職業倫理やモラル、校長としての感覚を判断の根拠・背景とする傾向があり、より詳細な比較の必要が認識されたためである。そして「都市部、中都市部、地方市に勤務する者」の比較は、各校長の勤務する地域環境の違いに応じて、児童・生徒の状況や保護者の状況、地

域住民と学校の関係性の違いがみられ、校長の認識にも影響が及ぶことが想定されたためである。

上記のような判断のもと、調査対象者を選定した。まず小学校長については、勤務経験3年以上の者で、教育行政経験者を10名（小A①～⑩）と学校現場のみ経験者を10名（小B①～⑩）選び、それぞれについて勤務地域を都市部、中都市部、地方市に分散させた（各カテゴリーに3名程度）。同様に中学校長についても、中学校長歴3年以上の者で、教育行政経験者10名（中A①～⑩）と学校現場のみ経験者10名（中B①～⑩）を選び、都市部、中都市部、地方市の勤務者を3名程度ずつ選出した。

以上のプロセスから、聞き取り調査対象は小学校長20名と中学校長20名の計40名とした。上記の三つの観点に加えて性別による比較もできるよう、男女比についても配慮して調査対象者を選定した。

調査時期は、校長の職務に支障をきたさないため、平成27年7月末から8月までの夏季休業中とした。調査対象の内訳を整理すると表1のようになった。

4 項目ごとの結果

(1) 「あなたは、管理職を目指すにあたって、法規についていつ頃学習されましたか」

学校長として各種職務を遂行するにあたり、法規・法令に基づく判断は不可欠だが、一方で教諭等の日常業務において同様の必要性を感じるものは少ないと考えられる。これは教諭から管理職へとキャリアを積む中で、法規に対する意識が変化し学習に取り組むような変化が起きることを示唆しているが、それはどういう状況なのか。管理職になるまでの法規・法令の知識の習得状況について、教諭時代等における法規・法令への意識や関心度とあわせて調査した。

質問に対して40名中22名は「教頭選考試験の受験に際して学習した」と回答し、残りの18名は「指導主事選考試験の受験に際して学習した」と回答した。なお教頭選考試験を目指して法規を学習したと回答した22名のうち、2名はそれぞれ県教育委員会事務局指導主事および市教

表1-1 調査対象者内訳（小学校長）（ ）内の数字は女性

小学校長	都市	中都市	地方市
教育行政経験者（10人）	1	5（1）	4
学校現場のみの経験者（10人）	3（2）	5（3）	2（2）
計（20人）	4	10	6

表1-2 調査対象者内訳（中学校長）（ ）内の数字は女性

中学校長	都市	中都市	地方市
教育行政経験者（10人）	2	3（1）	5
学校現場のみの経験者（10人）	4	1	5（1）
計（20人）	6	4	10

育委員会事務局指導主事として任用された。調査対象とした校長の全てが、教頭選考試験または指導主事選考試験の受験に向けて法規の学習をしたとの回答であり、試験の準備が重要な契機となっていた。ただし任用の順番を考えると、指導主事選考試験の際に学習した18名の方が若干早いタイミングで学習を開始していたということが指摘できるだろう。

女性校長への聞き取り調査では、次期女性管理職を養成するため、女性管理職による女性教員への学習会を開いている市があることも分かった。たとえばA市の女性校長及び教頭で組織する女性管理職研修会では、管理職に昇任することを希望する40歳前後の女性教諭に対し、3～4年かけて管理職養成の学習会を開催しているとのことであった。研修会は年間10回程度開催され、そのうち2回程度は法規に関する研修会に充てられているとのことであった。講師は主に市内の女性校長、教頭であり、市教育委員会指導主事を招へいすることもあるとの回答であった。

また市単位で学習会を実施するケースもみられた。たとえばB市では、男女問わず市内の教頭選考受験者が各校の校長推薦のもとで招集されており、受験までに3年程度の学習会を経ることとなっていた。さらに一部の中学校長からは、自身が教務や生徒指導を担当していた際に、将来を見据えて教頭選考試験を意識した法規・法令の学習会を校内で開き、当時の校長が講師となっていたという回答も得られた。

<聞き取り事例1>

(小学校長 小B⑥ 学校現場のみの経験者)

教頭受験の折に法規・法令の勉強をしましたね。A市ではね、女性校長会の勉強会も管理職候補者が、教頭受験の3～4年前から仲間に入れてもらっていて、年間10回以上の研修会に参加したかな。法規も、その中で学習したと思う。A市はとっても熱心でね、小学校、中学校合わせると30校近くあるでしょ、その中から、10人程度の主幹教諭、教諭の中から人選して、管理職候補者を出していて、そこで勉強会をしている。

<聞き取り事例2>

(中学校長 中B② 学校現場のみの経験者)

教頭受験の時と、教頭時代に生徒指導関係でよく法規・法令について勉強した。また、教諭時代に教務を経験したとき、校長から、法規について知っていた方がよいと教えられて、教育課程の時数、学期の始まりなど、学校管理運営規則にそって教務の仕事を進めるときに、関連法規についても、少しずつ学ぶようにしましたね。

(質問：やはり、教務を担当した教員と担当しなかつ

た教員とでは、法規・法令についての知識は違いますか。)

まったく携わっていなかった教員とでは、法規・法令に関する知識が違うと思いますね。教務を担当していた時、そもそもの法的な根拠を調べるようになった。ある程度法規を勉強していないと、他の教員へ説明が出来ない時があったことを思い出しますね。

<聞き取り事例3>

(中学校長 中B⑤ 学校現場のみの経験者)

B市は、市教委の教頭試験受験者を対象とした勉強会で、過去問とかを利用して指導してもらった。市教委の課長、校長会の研修担当校長が講師を務めてくれた。どの市も同じように市教委と校長会との勉強会があると聞いており、レポートの書き方とか、法規の勉強を何回かしていただいた。

<聞き取り事例4>

(小学校長 小A⑥ 指導主事経験者)

指導主事受験の時は、受験資格の年齢になって校長から、受験しないかと誘われて、市内の同じ受験仲間と法規・法令は勉強した。法規・法令で分からない時は、校長に何うようにした。最終的には、個人で勉強したね。

これらの聞き取り事例からは、市教委や校長会が法規に関する学習の場を設定し、組織的に機会を作っていることがうかがえる。いっぽう事例4のような指導主事受験者については、同じ受験者同士での学習会や勤務校や知り合いの校長からの助言を受けながら個人で学習をしているようであった。

また小学校教諭については、職務を遂行するために法規に関する学習をしたという回答が見受けられなかった一方、中学校では事例2のように教務や生徒指導当事者が他教員や保護者に対して説明する役割を担っている関係上、教諭であっても法的な学習を経験していた。

指導主事選考試験の受験に際して個人的に法規・法令について学習をしている事例はすでに指摘したが、指導主事経験者である別の校長は次の事例5のようにも指摘している。学校において法規の理解は管理職だけに求められるものではない(＝個々で勉強を進めておくべきもの)にもかかわらず、多くの教員にとって学習の必要性が認識されていない中で、どのようにすれば法規の理解と学習を促せるのか、管理職試験のあり方も含めた問題提起を読み取ることができる。

<聞き取り事例5>

(小学校長 小A⑤ 指導主事経験者)

…法規を学ぶことについては、個人的ではあるが必要なことだと思う。だけど、勉強会でわざわざ行うものではないと思う。法規については、選考試験の参考書などが多く出ており、また、答えが〇〇法に従って、こう判断する、といったことが分かっていることが多いので、論文の書き方などの研修会は必要だが、法規の研修会は必要ないと思う。むしろ、個人的に学習することが大切なことではないかと思っている。法規の考え方などは、分かっている教員をし、そのことを理解したうえで教育実践を行ってきたのであろうから、今更、管理職を受けるから法規問題を学ぶというものではないとも思っている。わざわざ、法規問題の講習をしてもらわないといけないことなのかと疑問に思っている。何回もいうが、法規が分かっているから、校長の判断が揺れて、問題とされるのではないか。選考試験の論文で学校経営の考え方を述べるのもよいが、それは基本的な法規を分かっていることが条件ではないかと思っている。試験のための法規勉強では、逆なのではないかと思う。

(2) 「校長になり、法規を紐解くようなことはありましたか」

次に「校長になり、法規を紐解くようなことはありましたか。」という質問に対して、「よくある」と即答した者が40名中8名、聞きとりの中で「時々ある」と回答した者は12名、「全く無い」と回答した者は20名であった。その内訳は下表2のとおりである。

①「法規を紐解くことがよくある」と回答した内訳と理由
上記の表2の内訳をみると「法規を紐解くようなことがあった」と即答した8名は、小学校長が6名、中学校が2名であった。また8名のうち6名には指導主事経験があり、そうした経験のない（学校現場のみを経験した校長）2名はいずれも小学校長であった。

指導主事経験者で「法規を紐解くことがよくある」と回答した者をみると、県教育委員会事務局や市教育委員会事務局で管理主事を経験した者、市教育委員会事務局で人事担当指導主事や課長以上の役職を経験した者となっており、それらの職務においても法規・法令に基づく判

断の機会が多かったと述べている。

いっぽう、市教育委員会事務局での経験がある中学校長の中には、市教育委員会に問い合わせるより、その校長に聞いた方が早く解決するとの判断から、近隣校長の問い合わせを受けることが多く、これに対応するために自身の説明を確認するべく法規を紐解く、といった回答もあった。また別の中学校長は、毎年行う学校行事の内容等を（法規等の根拠に基づいた判断ではなく）「昨年通り」といった曖昧な慣例で校長会が判断しているため、保護者に「なぜ実施するのか」などと問われた時のことを考え、説明が曖昧になりそうな時には必ず法規を紐解くようにしていると回答していた。

<聞き取り事例6>

（中学校長 中A⑤ 指導主事経験者）

C市では、よく事件が起こりますからね。特に体罰なんかについては、法にも書いてあるように、絶対いけないと常に教員に言っておかないと。だからまあ、何法の何条っていうことまでは言いませんが、法規を見直したことは、何度かありますね。服務関係、体罰関係など、分かっているけど、説明する際、確認の意味で見直したことがありますね。

ただ、この法律にこう書いてあるって言っても、関連の法規も言っておかないとね。事務局時代に当時の上司から、「何かあれば、必ず法規を見て、確認することや」と育てられたので、そのように市教委時代には、各学校の管理職にも伝えてきましたね。

校長職では、常に、法規を確認してから、対応するようにしないと。どんな保護者がいるか分かりませんからね。だから、隣の校長や、親しい校長は電話してきて、関連法なんかをよく聞きますよ。その法規を教えてやらないと、こっちにもとばかりが来ますからね。学校現場だけの校長さんは、あまり法規について知らないの、それでは校長として、持ちませんね。

<聞き取り事例7>

（中学校長 中A⑥ 指導主事経験者）

自分の学校のことでないのだけど、校長会で、市内全中学校で揃えておかないといけない事案なんかあっ

表2 聞き取り結果内訳（小・中学校長）

校種・職歴		内容	法規を紐解くことがよくある	法規を紐解くことが時々ある	法規をまったく紐解かない
指導主事経験者	中学校長（10人）		2	5	3
	小学校長（10人）		4	4	2
学校現場のみ経験者	中学校長（10人）		0	2	8
	小学校長（10人）		2	1	7
計（40人）			8	12	20

た時には、事務所経験者として、「それはだめだ」っていきなり言うとか角が立つから、「法規を調べてから判断したほうがいいじゃないですか」って、よく言っている。

校長会では、サービスのことでね、「去年通り」、「これは去年もこのようにしていたから同じにしよう」といって通すことが多いので、「それはちょっと待った」と言う。「なぜこうなのか、どういう法規のもとでOKなのか語られないといけないのじゃないか」って。嫌がられるけども、そんな時は、どの校長も、説明できない。「校長会で決めたことやから」では、教育事務所から個々の校長が説明を求められた時、困らないようにと思って、どの法規、法令のもとで、OKなのかを一度勉強しようとよく言っているね。そういうことをしておかないと地域として困る事態になるから、いつも会議をストップさせることになって煙たがられるけど、自分としては言っておかないといけないと思っていますね。

法規を紐解くことがよくあると回答した小学校長のうち指導主事経験のある4名は、児童の転出入に伴って学級数の変動が起こりやすい学校に勤務していた。毎年のように新年度を迎える前に学級数が不確かになる（たとえば数名の転出入の有無によって学年の学級構成が3クラスになるのか4クラスになるのかが変動する）など次年度の学級編成のため、他には特別支援学級の申請によって学級数に変動がある場合など、教員数の確保のために法規を紐解くことがあるとの回答があった。

いっぽう、学校現場経験のみの校長2名のうち1名は都市部に勤務校があり、何かがあれば必ず弁護士を連れて来校するといった保護者の対応もしている。こういった場合、保護者は学校の責任者として常に校長の回答を求めるとのことであった。またもう1名の校長は、学校管理下での児童のけがへの対応や学校行事における旅費に関する対応をする場合、法規を紐解くと回答した。

<聞き取り事例8>

（小学校長 小B⑤ 学校現場のみの経験者）

例えば、教頭の時にあったんですけど。始業式、終業式ね、「あれ誰が決めているのや」と保護者から尋ねられた時。「校長に市教委が権限を委任しているのに、決められないのか」ってね。そうした、法規をよく知っている保護者から問い合わせをされてから、法規をよく紐解くようにしていますね。

<聞き取り事例9>

（小学校長 小B③ 学校現場のみの経験者）

例えば、「修学旅行先での旅費はどこまで発生する

のか」という職員の質問に対して、「修学旅行に行ったら児童が病気になった場合にはタクシー搬送が出来るのか、その根拠はどの法規なのか」、「修学旅行での勤務に対して週休日の振り替えをいつするのか」などといったことへの回答のために調べたことがあります。

この2名の校長の学校は、どちらも学年4クラス程度の規模であり、都市部に位置している。医者、弁護士を保護者にもつ児童が多く在籍している学校でもあり、また教職員についても勤務時間の明確化や、教職員としての諸権利を主張する傾向の強い学校であった。こうした学校では、学校内外からの質問に対して、校長としての判断に説明を求められることが多く、根拠に基づいた回答をするために法規を紐解くことが多いということであった。

②「法規を紐解くことが時々ある」と回答した内訳と理由

また、質問をした時に、最初は「法規を紐解いたことはない」と答えていた12名については、聞き取りを進めていく中で、「そう言えば、あのことについては法規を確認したな」というような形で、教職員の勤務に関する対応において確認したという回答が得られた。

③「法規をまったく紐解かない」と回答した内訳と理由

最後に「法規をまったく紐解かない」と回答した20名の校長については、2グループに分類することができた。

一つは、県教育委員会事務局や市教育委員会事務局での管理主事経験、市教育委員会の人事担当指導主事及び課長以上の役職経験者であり、これまで法規に基づいた判断を求められることが多かったことのある5名である。これらの校長は教育行政に携わっていた経験から、法令・法規に関する知識等を既に十分もっており、わざわざ法規を紐解かなくても大筋は理解していると回答していた。

いっぽう、もう一つの「法規をまったく紐解かない」と回答した15名の校長のほとんどは「校長になって、法規について必要性を感じたことは無いから」といった理由を述べ、「何かあれば市教委に問い合わせれば十分である」や「市の指導主事の判断を聞くことで、自らが法規を紐解くようなことはしない」といった回答を示した。これらの校長は、市の管理運営規則を法規以上に気にかけていた。特に教頭時代に法規に関わるような対応をしたことがなかった校長については、現在もあまり法規の必要性を感じていないようであった。

<聞き取り事例10>

（小学校長 小B④ 学校現場のみの経験者）

校長になって法規については、まったく勉強しなく

なった。法規では、教特法、研修などを注意しないと
いけないと思っているけど、直接法規を見るようなこ
とはないね。何かあれば、市教委に問い合わせれば分
かるからね。市の管理運営規則に従ってやっておれば
よいことだし、市教委に問い合わせれば、分かるし、
判断を求めることができる。

地区の校長会で、ある程度決まりきったことがある
ので、そんなに直接的に法規を紐解くような事態に陥っ
たことはないと思う。

でも、法規は知識として知っていれば、もっと自信
をもって言えるのだけど。ただ、校長として目立つこ
ともよくないし、周りの動きをよく見るようにしてい
る。

(3)「学校を管理運営するのに、どの法規の理解が必要で
あると思いましたか」

次に、「法規を紐解くことがよくある」「法規を紐解く
ことが時々ある」と回答した20名の校長が紐解いた法規
を整理する。

まずどういった課題において法規理解の必要性を感じ
たかについて、「(ア) 教職員に関する課題」「(イ) 教育
活動を進めるうえでの課題」「(ウ) 児童・生徒に関する
課題」の3つに大きく分類した。次に「(ア) 教職員に
関する課題」をさらに「(A) 教職員の研修・出張等の
服務に関すること」「(B) 教職員の労働条件、身分上
に関すること」に分類し、さらに (B) の内容を「(a) 週
休日の振り替えや休暇、勤務時間等に関すること」「(b)
体罰、地公法に基づいて教職員に禁止されていること」
と小分類した。その結果が以下の表3である。

(ア) だけで53件の回答があったことから分かるよう
に、多くの校長は教育活動に関係することや、児童生
徒に関係すること以上に、教職員に関する法規の理解を

必要と感じていることが読み取れる。一方で (イ) の教
育活動に関することでは7件、(ウ) の児童・生徒に関
することでは7件の回答があった。

教職員に関することの中では、特に (B) の教職員の
労働条件のことや身分上に関することが大半を占めてい
ることが分かった。教職員の労働条件に関することの具
体例としては、教職員の勤務時間の割り振りの対応が挙
げられていた。また、最近の学校現場では、大量退職に
対応して教員数を確保するため、本定臨時的任用教員や
大学を卒業したばかりの教員が増加している。そのうえ
に様々な雇用形態による非常勤講師や補助員も増加して
おり、市教育委員会が独自に雇用した非常勤職員なども
いる。これらの新たな状況に対応する必要性が学校現場
で生じていることも判明した。

表3の (ア) 教職員の服務に関することの (A) 特例
法、地公法等による研修・出張に関して、ある中学校長
は、中学校では週休日における部活動への参加や大会参
加教員の対応を、これまで慣例として校長会判断のもと
で出張として校長が承認していたが、今は個々の校長に
説明責任を求められるようになったために法規・法令を
参照したと回答していた。また、夏季休業中における承
認研修に関して、校務には全く関係のない研修を自己の
資質向上として承認を求めてくる事例などを挙げ、法規
を参照した対応の必要性を示すものもあった。

<聞き取り事例11>

(小学校長 小A② 指導主事経験者)

これ出張にするかしらないとか、研修にあたるか当た
らないとか、こういう微妙な時があるじゃないですか。
それを届け出てきた先生に説明をしようとしたら、やっ
ぱり法規・法令を紐解きますよね。また、いろんな加配
教員が来て、勤務の在り方とか、それぞれの職務内容を

表3 聞き取り結果 分類内訳 (小・中学校長) ※複数回答による

校種 分類（内容項目）			中学校長		小学校長		計
			指導主事 経験者	学校現場の み経験者	指導主事 経験者	学校現場の み経験者	
(ア) 教 職員に 関する課題	(A) 服 務に 関する こと	特例法、地公法等による研修・出張に 関すること	3	2	2	2	9
	(B) 労 働条件、 身分上 に 関する こと	(a) 週休日の振り替えや休暇、勤務 時間等に関すること	7	4	7	4	2 2
		(b) 体罰、地公法に基づいて教職員 に禁止されていること	6	4	1 0	2	2 2
(イ) 教育活動を進めるうえでの課題			2	2	1	2	7
(ウ) 児童・生徒に関する課題			3	1	1	2	7
計			2 1	1 3	2 1	1 2	6 7

職員に説明しなくてはならないことがある。例えば、この時間に出勤すると、彼には補償が何もないため勤務をさせてはいけないとか。なかなかきちんと、説明する時間がないときがありますよね。でも、今、多種多様な先生方が、学校に入ってきているからね、勤務形態を教えておかないといけない。先生方の中には、みんな同じ身分やと思っている人がいますからね。非常勤の人たちに簡単に時間を延ばして、仕事をさせようとしたりとか、これちょっと手伝ってと気軽に声をかけてみたりとかすることは大いにあることだし、元々は教員だった先生が再任用として非常勤で働いているので、気軽にその言葉に乗ってしまっていたり、再任用以外で非常勤として雇われている人に対しても同じような感覚で言う。管理職以外の人が2時間あなたは余計に仕事をしてくださいという、一般社会ではありえないことが学校ではあるのですよね。

その他にも（B）教職員の労働条件、身分上に関することでは、勤務時間の割り振り対象をどの用務までとするか、また全職員が関わる用務と教職員の個人差による用務の範囲をどのように仕分けるのかといった実務への対応や、市民オンブズマンへの対応として法規・法令を紐解いたという小学校長の事例が聞き取れた。

<聞き取り事例12>

（小学校長 小B⑧ 学校現場のみの経験者）

特に何をしているということはしていませんよ。ただ、この地域はオンブズマンの方の動きが激しいところでもあるので、常々、教職員には、勤務時間や休暇のことなどは、いつ聞かれてもはっきりと言えるようにしておかなくてはならないと伝えていますね。

また、中学校、小学校ともに、若い20歳代の教員が増加しているため、育児休業やこれまではなかった復帰後の子育て休暇への対応や、50歳代の教員からの介護休暇の申請への対応など、新たな制度の導入に対する法規・法令への学習が必要であるという考えも聞かれた。

このような新たな事例への対応のなかでは、指導主事経験のある校長が市教育委員会への相談役となって法規・法令を調べ、市教委が校長会を通じて校長に説明するのを援助しているようなケースもみられた。

このほかに（b）の体罰や地公法に基づいて教職員に禁止されていることについても、中学校、小学校とも多くの校長が、法規・法令を紐解いたと回答している。中でも指導主事経験のある校長にこの傾向は顕著で、20名中16名が紐解いたと回答している。特に体罰に関する校内での研修会において、学校教育法の体罰の禁止や、地方公務員法での信用失墜行為の禁止、秘密を守る義務、

職務に専念する義務、政治的行為の制限など教職員の非違行為に対する法規を説明しているとのことであった。また、指導主事経験のある校長からは、毎学期末に出される県教育委員会、市教育委員会から出される綱紀肅正の内容を伝達するに際し、法規に基づいた説明が必要であると判断し、綱紀肅正の本文のみの読み上げや、ただ目を通しておくようにとの指示だけで終わるのではなく、それぞれの内容に関係する法規の説明を加えて注意喚起を行っているという例も挙げられた。

<聞き取り事例13>

（小学校長 小B⑩ 学校現場のみの経験者）

法的なことでは、市の管理運営規則に沿って、やっているとしかいいようがないですね。現在のところ、大きい問題は起こっていませんね。ただ、県から出る綱紀肅正、市の綱紀肅正を学期末ごとに話す際に、法規の基づいていると伝えるようにしていますね。普段から、我々公務員は、何事も法律で守られ、法律を守ることが大切であると伝えています。そのことを十分知った上での行動をしてほしいと訴えていますね。

<聞き取り事例14>

（小学校長 小A⑩ 指導主事経験者）

管理職として法を一番使うのは、綱紀肅正などの県教委からこういう研修をやりなさいって言われた時ですね。きちんと法に基づいて話をしないと、先生方にはご理解いただけないから、もう、そこですね。あと体罰とかね、やはり研修関係ですね、自分が管理職として職員に研修をしないといけない時に、きちんと法に基づいて、このように言われているから、法体系でこうなっているから、先生方、これを守ってくださいねって言ったら「納得」ってね。

<聞き取り事例15>

（中学校長 中B⑨ 学校現場のみの経験者）

保護者も、いろいろ言ってくるがね、公教育として、法規に沿って学校運営を行っていると言っていますね。しっかりと、初めに伝えることが大切であると思っていますね。私は、教頭時代、校長が県教委経験者だったので、そのような法規の大切さや、考え方を教えてもらったように思う。その時に法規、法令の紐解き方を学んだように思います。

次に（イ）の教育活動を進めるうえでの課題については7件の回答があったが、その内訳をみると指導主事経験者が3件、学校現場のみ経験の校長が4件であった。

指導主事経験者については、中学校と小学校で課題に違いがあった。中学校長の2つの回答は、教育課程の編

成における授業時数や教員定数の確保に関することであった。小学校長の回答は学校行事等に対する保護者の（過剰な）問い合わせや要望への対応といった性質のものであった。

学校現場のみの中学校長の回答は、指導主事経験者と同様で、教育課程の編成における授業時数に関することであった。小学校長の回答は、週休日である土曜日に授業を実施した場合の代休日や始業式の日の決定や、学校での水泳指導中の事故など、施設管理に関することであった。

<聞き取り事例16>

（中学校長 中B② 学校現場のみの経験者）

教頭時代には、生徒指導関係でよく法規について勉強した。また、教諭時代に教務を経験し、そのとき校長から、法規について知っていた方がよいと教えられた。教育課程の時数、学期の始まりなど、管理運営規則に則って教務の仕事を進めるときに、関連法規についても、少しずつ学ぶようになり、今でも教育課程を編成する際に、時数に関して法規を確認している。

<聞き取り事例17>

（小学校長 小B⑤ 学校現場のみの経験者）

他府県でね、プール指導教員の3人が全員プールに入って指導していて、児童の一人が溺れて死んでしまったことがあるでしょ。その時の管理責任です。行政賠償ですよ。自分が勤務する市の場合、そんな事故の情報を新聞なんかで読んで、いろいろなクレームをつけてくる保護者がおり、「我が校でもプール事故があっては困る。プール指導の監視はどうなっているのか」と問い合わせをしてくる。そんなときに法規を見ることはたまにありました。学校の施設管理の責任者は校長であり、市によって多少は違うんですけども、施設の開放については、校長が管理責任者となるので、管理についてのいくつかの法律について調べたことがあります。

最後に（ウ）の児童・生徒に関する課題については7件の回答があり、その内訳は指導主事経験者から4件、学校現場のみ経験の校長から3件であった。

指導主事経験者の4件は、中学校と小学校で課題に違いがあった。中学校長での3件の回答はすべて同じで、生徒指導上の課題として、授業妨害を行う生徒への別室指導について法的な根拠を求めて学校教育法を紐解いたという回答であった。小学校長の回答は、学校でけがをした児童への対応について保護者への説明をするためというものであった。

また学校現場のみの校長からは3件の回答があり、中

学校長については指導主事経験者と同様に、生徒指導上の課題として、授業妨害を行う生徒への別室指導について法的な根拠を求めて学校教育法を紐解いたという回答であった。小学校長については、学校保健法に基づく児童の出席停止に関することであった。

<聞き取り事例18>

（中学校長 中B⑨ 学校現場のみの経験者）

中学校なので、暴れた子は別室指導について文科省から法的根拠について示されたものがあるので、それに沿ってやっています。先生方には、「別室指導で訴えられることはありませんよ」とか、保護者から言われた時に、例えば、「なんで生徒を別の部屋で授業を受けさせるのや」と言われた時に、「やはり授業を妨害しているということで、一時家に帰させるのではなくて別室で勉強させます」と言えるようにしている。やはり法規の文言を入れておかないと説得力がないですね。

(4) 「今回の質問で、法規について何か感じたことはありますか」

今回の聞き取り調査の対象者40名はすべて、3年以上の経験のある中学校長と小学校長である。現在まで、どの校長も大きなトラブルもなく、安定した学校運営を行ってきているようであったが、その安定した期間においても、何らかの形で法規・法令が必要であると感じている様子がうかがい知れた。

このことは「校長になって法規を紐解くようなことはない」と回答した20名の校長においても同様で、市の学校管理運営規則や綱紀粛正の通知などに従った運営をする中でも、法規の必要性を感じていることが読み取れた。

校長としての法規への関心と学習姿勢については、大きく3つのグループに分けることができた。まず第1グループは、法規・法令の関心と必要性を積極的に回答したグループであり、第2グループは、あまり関心も示さず、積極性を感じないような回答をしたグループである。また第3グループは、自らが法規・法令を紐解くことなく市教委の指導主事等に頼り切るといった回答をしたグループであった。

それぞれのグループの回答例を比較してみると、第1グループでは「法規は、管理職になる前の心得である」「何かあればと思い、その時に対応するために法規の本を用意している」「校長は法規を知っていないと説得力がない」「絶対に自分たちのやっていることは法律に書いてあるし、守られているので、気になった事柄については調べるようにしている」など、法規の必要性を強く回答していた。一方で第2グループでは、「法規の必要性は理解しているが、職務に追われ、恥ずかしながらあ

まり法規はみていない」といった回答が目立った。そして第3グループでは、法規の必要性は十分理解しているものの「何かあれば市教委に問い合わせればわかる。殆どのが市の管理運営規則に従ってやればよい」と市教委からの判断に委ねるような回答が目立っていた。上記のような各グループを校種別、経歴別に分類してみると、下表4のような内訳となった。

第1グループにはこれまでの職歴に関係なく多くの校長が入っており、法規の必要性を強く感じていることが読み取れる。小学校長と中学校長とで比較しても必要性の認識に大きな差はみられなかったが、中学校長については、学校現場のみの経験者の中にも法規の必要性を感じる者が多くいるという傾向が示されていた。

このことは、教諭時代の経験に関係しているようである。これまでに挙げた中学校長の回答からも分かるように、中学校では教務、生徒指導といった職務を遂行する際に法規を参照するケースが見られ、法規の必要性についての素地が養われていると考えられる。一方、小学校長についてはそうしたプロセスがないと考えられ、校長となった段階での法規の必要性認識に違いが生まれたものと考えられるのである。

また第2グループの回答からは、法規の必要性を感じてはいるものの、その場その場での対応で過ごし、大きなトラブルにはなっていない様子がうかがえた。

そして第3グループの指導主事経験者の校長の3名は、これまでの職務において県教育委員会事務局の管理主事や市教育委員会の課長職以上を経験者しており、ある程度の法規については理解していることがうかがえた。一方で学校現場のみ経験の6名の校長からは、「何かあれば、市教委に伺いを立てれば解決する」「実際に指導面で先生方の頑張っている姿を保護者に見てもらっておけば、保護者や地域から訴えられることもなく、教員へは、服務面など、公務員としての意識付けをしておれば、法規ということは少ないと思う」「市の管理運営規則に沿っていれば、何ら問題はない」といった回答がみられた。

市の管理運営規則に沿っての学校運営が大切であるといった回答は、第1・2グループの校長からも聞き取ることができた。管理運営規則に基づいて日常的な学校運営を行うことも可能ではあろうが、大量退職と若い教員

の大量採用という状況、あるいはいじめや不登校及び体罰など保護者に対する説明責任を生じる事案の発生、さらには教員の服務に関する新たな対応も求められる時代においては、これまで以上に法規・法令などによる根拠に基づいた説明が必要になると考えられる。そうした意味では、第2・3グループの校長は、学校に法的対応を必要とする事案が発生したときのリスクを抱えているということもできよう。学校経営上の危機が発生し、校長として即座に判断を求められる場面で、何事も市教委の判断に委ねるという形の学校経営には一定のリスクが懸念されるのである。

なお、これらの回答を整理する中で、都市の小学校長、中学校長の方が、地方の小学校長、中学校長に比べ保護者対応や生徒指導に対するリスクマネジメント意識が高い傾向がうかがえた。勤務地域の違いによって、法規・法令に対する必要性の違いが見いだせたためである。

今回の聞き取り調査では、半数（20名）の管理職が「校長職になってから、改めて法令・法規を紐解くことはない」と回答しているが、次の発言のように、これからの管理職にとって法令・法規を学ぶ必要性はより強く認識されるべきであろう。

<聞き取り事例19>

（中学校長 中A⑩ 指導主事経験者）

学校現場では事件が起こっている。教頭として学校の管理職になった時、職員から事故の報告があった。そんな時に何に留意しないといけないのか。そして普段からどんなことをしておかないといけないのか。そういうのは、いわゆる事例として、法規的なことも理解していなかったら適切な解決ができない。先生は、何も知らないのや、ということにつながっていくわけで、このことから、学校の信頼、信用失墜につながっていくことになると思う。管理職になるには、民法であったり、ある程度道交法や学校教育活動の一環を制御している教育基本法であったりとか、教特法であったり、学校教育法を当然知っていなければ話にならないですよ。

<聞き取り事例20>

表4 聞き取り結果 グループ内訳（小・中学校長）

校種・職歴		第1グループ	第2グループ	第3グループ
指導主事 経験者	中学校長（10人）	7	1	2
	小学校長（10人）	9	0	1
学校現場 のみ経験	中学校長（10人）	6	1	3
	小学校長（10人）	3	4	3
計（40人）		25	6	9

(中学校長 中B③ 学校現場のみの経験者)

3代前の校長時代に保護者が弁護士を雇って、やれ成績について説明責任があるだろうって、詰め寄られたことがあった。その時のA校長は元々、法学部の出身者だったので、自分自身も勉強されていたから、その保護者には適切に対応されたということはありません。まあ、そのA校長は、元々ぼくの上司だったので、その時の話を聞いていました。校長になったら、法規を勉強しとけとよく言われました。

そして、A校長が退職する前かな、校長の時からかな、校長として法規を知っていないとアカンでということで、市内の管理職を集めて、研修とか講習会とかみたいなものを校長会でやっていましたね。

<聞き取り事例21>

(小学校長 小A③ 指導主事経験者)

そう、例えば「体罰」と「虐待」との違いを述べようと言われたら、答えられる人が管理職で何人いるやろ。どちらも暴力的な行為だけど、保護者は虐待、そしたら、子どもを預かっている福祉関係の施設なんかで子どもを叩くと、何になりますかって。虐待ですね、でも、それって、先生がすると体罰や。それも言わないと分からないことだけど、虐待やから私たち教師には関係ないと思っていても、それを先生がしたら体罰といわれるのですよってね。エーってなるよね。

<聞き取り事例22>

(小学校長 小B⑨ 学校現場のみの経験者)

事例研修として、本当によくありがちなことを研修している。保護者対応であったり、不登校の子供の対応であったり、具体的なそういう事例を通して、それは法規に則っていて、どうなのか、どうしたら良かったのかなど、そこは、こうやっておくべきだっただろうなどと、法規に基づいた対応の研修を行っている。なかなかね、管理職でなかったら、法規がどうだとかといったことは考えないですね。最近、地公法の公務員としての守らなくてはならないことを、若い教員に伝えることが大切であると思っている。何を考えているか、分からないことがある。知っておかなくてはならないし、法規によって守られているということを、伝えておかないとね。

5 まとめと考察

以上の各調査では、校種、職歴、勤務地域（都市・地方）、性別などに配慮したサンプリングを行ったうえで、聞き取りを行った。全体を通して印象的だったのは、多くの校長から大量退職、若い教員の大量採用という現状、またいじめや不登校及び体罰など保護者に対する説明責

任を生じる事案の発生、教員の服務に関する新たな対応を求められる時代になってきているといった語りがみられたことである。ある校長による「地方公務員法の信用失墜行為であるとか、守秘義務であるとか、知っていて、教員に知らせておく必要があるのじゃないかな、また、具体的な説明が必要な時期になってきている」といった発言は、学校現場の実情を示していると言えるだろう。

校種に注目して比較すると、中学校長の方が小学校長よりも生徒指導の関係などから、多くの法規を知っておかなければならないことや、体罰禁止に向けた研修を積極的に行っていることがわかった。また、小学校長が確認している法規は、教職員の労働条件や身分上に関するものへの対応が大半を占めており、同じ校長職であっても、校種の違いにより参照する法規に違いがあることがわかった。また、中学校長は、法規面に詳しいであろう校長とのネットワークを大切に、学校現場での対応を行っていることもわかった。

職歴に注目して比較すると、中学校、小学校ともに指導主事経験者は、職務経験上ある程度の法規を理解して身に付けていることから、地域の校長会においてもこれまで培った法規に関する知識を生かし、研修会での講師などを務めているほか、市教委の相談役を担っているようなケースがあることもわかった。こういった動向からは、前例が少なく市教委の指導主事では判断しにくいような事案が近年増えてきているという様子が見ええた。また、中学校教員で生徒指導や教務関係に携わってきた教員については、法の必要性を教員時代から理解していることも指摘できた。また学校現場のみの経験者の校長の中でも、教頭時代に指導主事経験者の校長のもとでの教頭職を務めた校長は、法規の必要性を強く感じていることが分かった。

都市、中都市、地方に注目して比較すると、都市部では多種多様な考え方を持つ保護者への対応が多く、時には保護者が弁護士と連れ立って学校へ校長の回答を求めてくるという事例がみられた。こうした場合、校長は常に弁護士との対応を視野に入れて法的根拠に基づいた回答をしている。地方ではそれほど事例はみられなかったものの、地方においても近年は都市と同様に保護者対応に苦慮すると回答した校長もいた。

性別に注目した比較については、この聞き取り調査から大きな認識の違いを見出すことはできなかった。ただ、女性校長会が主体となって次世代の女性管理職を育てるため、自主的な研修会を実施し、その中に必ず法規演習を組み込んでいることや、現職の女性校長会の研修としても事例をもとにした法規演習を計画的に実施しているという市の状況がわかった。

なお、教職員に法規等の説明をする機会としては、40

名すべての校長が県教育委員会や市教育委員会から学期ごとに発出される、綱紀肅正などの通知文を活用していることがわかった。具体的にどのように教職員に伝えるかについては大きく2つに分かれ、一つは職務上での必要な法的な説明も含めてしている校長であり、もう一つは人として生活上必ず守らなければならないこととして、法的説明というよりはむしろモラル面での説明にとどめている校長であった。後者の校長も法規は大切であることを感じていながら、法規を話題にすることは職場を堅苦しくすると考えていた。いっぽうで教員は通知の説明を「教頭が言ったこと」「校長が言ったこと」というように管理職個人の発言と認識する傾向が強いため、そうした受け止めにならないよう、モラルとしての伝達にも別の難しさを感じている様子であった。学校現場における「伝わりかた」の特性の一端を示すものとも言えるが、この中で法的に遵守すべき事項をいかに伝えるか、というのは学校経営実践上の課題と言えるだろう。

以上のように、同じ「公立小・中学校長」といっても、その職務経験や校種や学校のある地域などに影響されて、法的知識の使われ方や法的知識への重要性認識に大きな違いがあることが明らかになった。特に同じ「法的知識」という用語を用いても、国の法令をイメージする校長と各設置者の定める学校管理規則をイメージする校長がいるという点は今後の課題を示唆するものであった。すなわち、管理職選考試験等では取り扱われない学校管理規則が、実務のうえでは（一部の校長にとって）大きな比重を占めているというミスマッチの問題が指摘できるほか、国の法規・法令を十分に参照しないことで法的紛争の際の対応にリスクを抱える余地があるという点で課題が指摘できるのである。

今後はこういったミスマッチの是正を研修（Off-JT とOJTの双方）でどう図るのかを考えるとともに、管理職選考試験等の分析を行って、どの程度のミスマッチがそもそもあるのかについて把握することも必要であると考えている。場合によっては、管理職選考試験等の在り方や、学校管理職の養成プログラムにもかかる課題と言えるだろう。また「法的な根拠」や「管理職の発言」といった権力性を意識する説明よりも「社会人としてのモラル」といった説明を好む文化にあって、学校教育における法的事項の取扱いをどう意識付けてゆくのか、というのも、法的対処や訴訟における当事者性の変化が避けられない中で大きな実践的課題であると言えよう。

【参考文献】

- 坂田仰（2014）『学校現場における教育法規実践学（上巻）』教育開発研究所
露口健司〔編〕（2011）『校長職の新しい実務課題（教職研修総合特集）』教育開発研究所

日本教育経営学会実践推進委員会〔編〕（2015）『次世代スクールリーダーのための「校長の専門職基準」』花書院

元兼正浩（2010）『次世代スクールリーダーの条件』ぎょうせい

元兼正浩〔編〕（2012）『校長の仕事術 効率的に職務を進める知恵とコツ』教育開発研究所

八尾坂修〔編〕（2015）『校長・教頭のリーダーシップとマネジメント術』教育開発研究所